

A man and a woman in business suits are shown from the chest up, looking upwards and to the right against a bright, cloudy sky. The man is in the foreground, wearing a dark suit, white shirt, and red tie. The woman is slightly behind him, also in a dark suit. The overall mood is one of aspiration and forward-looking vision.

Starthilfe für die neue Führung

Mit einem Führungswechsel sind stets hohe Erwartungen verbunden. Ein misslungener Start ist nur schwer aufzufangen, und die damit verbundenen Kosten sind hoch. Ein den Stabswechsel begleitendes Coaching hilft Führungskräften, ihre neue Position gut vorbereitet anzutreten und erfolgreich wahrzunehmen.

Von **Gudula Brammer**

Es passiert immer wieder: Eine neue Führungskraft – eigentlich ein Hoffnungsträger – kommt nicht richtig in Schwung, liefert nicht die gewünschten Ergebnisse, kann bei Partnern und Kunden nicht überzeugen oder das eigene Team nicht mitnehmen.



Foto: iStockphoto

Gründe, warum neue Führungskräfte, die meist hoch gesteckten Erwartungen nicht erfüllen oder gar in ihrer neuen Position scheitern, gibt es viele. Nicht immer liegt dies an der Eignung der betreffenden Person. So kommt es vor, dass die Anforderungen und Erwartungen an die neue Führung nicht klar genug kommuniziert werden. Oder die neue Führungskraft schätzt die Rahmenbedingungen, Chancen und Risiken in dem ihr anvertrauten Bereich nicht richtig ein und setzt falsche Prioritäten. Und generell gilt: Was früher gut funktionierte, muss in der neuen Position nicht zum Erfolg führen.

Wenn Führungskräfte eine neue Führungsposition übernehmen, brauchen sie in der Regel auch neue Kompetenzen und sie müssen bereits vorhandene ausbauen. Auch das Abgeben von Rollen und Verantwortung an ihre Mitarbeiter wird von ihnen in Unternehmen, die agiler sein möchten, zunehmend erwartet; ebenso eine stärkenorientierte Verteilung der Aufgaben über Hierarchiegrenzen und Stellenbeschreibungen hinweg, damit das Unternehmen flexibler auf Herausforderungen reagieren kann. Auch deshalb müssen Führungskräfte, insbesondere, wenn sie eine neue Position übernehmen, ihr bisheriges Denken und Handeln oft überdenken.

Eine Position, viele (Führungs-)Rollen

Doch welches sind die zentralen Rollen, die es zum Führen und Steuern eines Unternehmens oder einer Organisationseinheit braucht? Insgesamt sechs Rollen können unterschieden werden – die der Führungskraft, des Managers,

des Unternehmers, des Experten, des Visionärs sowie des Strategen. Je nach Hierarchieebene und Organisationseinheit sowie aktueller Situation kann die Bedeutung dieser Rollen für den Führungserfolg divergieren. Letztlich muss aber jede Führungskraft sie in ihrer Person mit einer mehr oder minder starken Ausprägung vereinen.

Der Start ist oft auch langfristig erfolgsentscheidend

Um sicherzustellen, dass eine Führungskraft ihre neue Position von Anfang professionell wahrnimmt, empfiehlt sich oft ein den Führungspositionswechsel begleitendes Coaching – also ein Coaching, das die neue Führungskraft bei Antritt ihrer neuen Position und deren Wahrnehmung in den ersten 100 Tagen oder im ersten Jahr beratend und unterstützend begleitet. Denn in der Startphase wird die Führungskraft mit vielen neuen, häufig für sie überraschenden Fragen und Herausforderungen konfrontiert. Zugleich steht sie unter einer besonderen Beobachtung – nicht nur seitens ihrer

Vorgesetzten, sondern auch ihrer Mitarbeiter: Wie ist der Neue? Wie agiert er? Kann man ihm vertrauen und auf ihn bauen? Deshalb ist die Startphase meist nicht nur für den kurz-, sondern auch langfristigen Erfolg einer Führungskraft entscheidend.

Ein Führungspositionswechsel-Coaching-Prozess umfasst folgende Schritte.

Schritt 1: Guidelines für die Führungsarbeit definieren

Im Vorfeld des eigentlichen Führungswechsel-Coachings bespricht der Coach mit der neuen Führungskraft (und im Idealfall auch mit deren Vorgesetzten bzw. der Unternehmensführung) die Richtung, in die sich der Bereich entwickeln soll. Gilt es zum Beispiel primär bereits etablierte Standards einzuhalten und bestehende Prozesse zu optimieren oder ist eine grundlegende Erneuerung nötig? Je agiler ein Unternehmen aufgestellt ist, umso stärker handelt es sich bei den „Guidelines“ um ein Zielbild bzw. eine Vision, aus der immer wieder zu überprü-

Um sicherzustellen, dass eine Führungskraft ihre neue Position von Anfang professionell wahrnimmt, empfiehlt sich oft ein den Führungspositionswechsel begleitendes Coaching.

fende Handlungsstrategien und -schritte abzuleiten sind. Am anderen Ende des Spektrums kann es konkrete Vorgaben, Ziele und Richtlinien geben, die von der Führungskraft zu erreichen bzw. zu beachten sind.

Schritt 2: die Rollenanforderungen ermitteln

Sind die Guidelines klar, gilt es zu reflektieren, welche der sechs Führungsrollen für das Führen und Steuern der Organisationseinheit besonders relevant sind. Ist „der/die Neue“ zum Beispiel eher als inspirierender und motivierender Visionär oder als die Mitarbeiter befähigende Führungskraft oder als Entscheidungen konsequent umsetzender Manager und Unternehmer gefragt? Außerdem: Welche Erwartungen hinsichtlich Agilität, Gestaltungswille, Change-Kompetenz usw. werden an ihn gestellt?

Schritt 3: Stärken und Schwächen analysieren

Im eigentlichen Coaching können dann – auch mit Testverfahren – bezogen auf die Guidelines

und Rollenanforderungen unter anderem folgende Fragen bearbeitet werden: Welche Führungsaufgaben bzw. -rollen bevorzuge und vermeide ich? Was kann ich besonders gut, worin sollte ich besser werden? Wo fehlt mir Wissen und/oder Erfahrung?

Schritt 4: Chancen und Risiken analysieren

Im nächsten Schritt kann dann – u.a. ausgehend von den Herausforderungen, vor denen der Bereich steht – analysiert werden: Welche Chancen bietet die neue Führungsposition? Welche Herausforderungen oder auch Gefahren kommen auf mich zu?

Schritt 5: die Führungsstrategie erarbeiten

Anschließend können die Chancen und Risiken der neuen Führungsaufgabe mit den Stärken und Schwächen der Führungskraft abgeglichen und entsprechende Handlungsstrategien abgeleitet werden – z.B. mit Hilfe einer SWOT-Analyse: Welche meiner Stärken kann ich zum Wahrnehmen der Chancen nutzen? Welche meiner Stärken minimieren die Risiken? Wie sollte ich meine Führungskompetenz erweitern, um neue Chancen nutzen zu können? Welche relevanten Führungsrollen und Aufgaben entsprechen am wenigsten meinen Stärken? Wie kann ich mir hierfür eventuell Unterstützung organisieren?

Schritt 6: einen Maßnahmenplan erstellen

Hierauf aufbauend können im Coaching mit der

Führungskraft Maßnahmen definiert und erste Schritte zur Umsetzung erarbeitet werden. Die Handlungsschritte liegen auf zwei Ebenen:

Die persönliche Ebene:

- » Wie kann ich meine (Führungs-)Kompetenz ausbauen und mir neues Wissen aneignen?
 - » Was hilft mir beim Erweitern meiner Perspektiven und Handlungsspielräume?
 - » Von wem kann ich mich beraten lassen?
 - » Was sind meine Werte? Wofür stehe ich?
- Wie mache ich dies sichtbar/erfahrbar?

Die organisationale Ebene:

- » Welches sind die wichtigsten Handlungsfelder?
- » Welche Veränderungen sind einzuleiten? Was sind die ersten Schritte?
- » Welche Kontakte sollte ich knüpfen oder ausbauen?
- » Welche Gespräche, Meetings sind in nächster Zeit wichtig?
- » Wie trete ich in eine gute Beziehung zu meinen Mitarbeitern? Wie gewinne ich ihr Vertrauen?
- » Wie gewinne ich sie (mittelfristig) für anstehende Veränderungen und wie nehme ich sie in die Verantwortung?

Das Coaching ist kein linearer Prozess

Der Führungswechsel-Coaching-Prozess ist kein linearer. Er vollzieht sich sozusagen in Schleifen, in denen der Coach und der Coachee, also die gecoachte Person, bedarfsabhängig immer wieder die genannten Schritte durchlaufen und reflektieren: Entspricht das

Vorgehen den Anforderungen des Unternehmens und dem Entwicklungsbedarf der Führungskraft?

Idealerweise besprechen die Führungskraft, ihr Vorgesetzter und der Coach schon vor Antritt der neuen Position gemeinsam die Guidelines und primären (Rollen-)Erwartungen an die neue Führungskraft. Das erste Einzelcoaching zur weiteren Analyse und Reflektion der Führungsfunktion erfolgt ebenfalls vor Antritt der Position; die weiteren Coaching-Einheiten finden je nach Absprache und Bedarf in den ersten 100 Tagen oder im ersten Jahr statt. Während des gesamten Coachingprozesses ist eine enge Abstimmung seitens der Führungskraft mit ihrem Vorgesetzten und weiteren Schlüsselpersonen wichtig, um das Coaching gleichermaßen auf den persönlichen Erfolg und den Unternehmenserfolg auszurichten.

Im Führungsalltag die nötige Verhaltenssicherheit zeigen

Damit der Transfer der im Coaching gewonnenen Erkenntnisse in den Führungsalltag gelingt, können mit der Führungskraft weitere Maßnahmen vereinbart werden, bei denen der Coach als Unterstützer agiert. So ist zum Beispiel ein Teamworkshop meist ein guter Auftakt, um sich mit den neuen Mitarbeitern über die gemeinsamen Werte zu verständigen, Regeln für die Zusammenarbeit zu vereinbaren und sich auf bevorstehende Herausforderungen einzustimmen. Für das Erarbeiten von Strategien und konkreten Changeprojekten kann die Führungskraft eine Expertenrunde ins

Leben rufen und entsprechende Klausuren planen. Ein Kommunikationskonzept hilft, keine wichtigen Stakeholder aus dem Blick zu verlieren und sich in der neuen Position mit den eigenen Ideen und Vorhaben bekannt zu machen.

Bei der Planung und Durchführung der Veranstaltungen kann die Führungskraft bei Bedarf durch den Coach auch in der Funktion eines Moderators unterstützt werden. Dabei sollte sich die Ausgestaltung der Unterstützung jedoch stets am konkreten Bedarf der Führungskraft und des Bereichs bzw. Unternehmens orientieren, damit das übergeordnete Ziel des Führungswechsel-Coachings erreicht wird. Dieses lautet, die Führungskraft in ihren Kompetenzen so zu stärken, dass sie nachhaltig ihre persönlichen und die Unternehmensziele erreicht.

Die Wahrscheinlichkeit, dass dies geschieht, wird durch ein Führungswechsel-Coaching stark erhöht, denn dieses stellt der Führungskraft einen Reflexion- und Sparringpartner sowie Impuls- und Ratgeber in einer Phase zur Seite, in der sie meist noch recht unsicher ist, zugleich jedoch im Brennpunkt der Beobachtung steht.

Gudula Brammer ist Diplom-Pädagogin und zertifizierter Coach. Sie arbeitet als Beraterin für das Machwüth Team International mit den Schwerpunkten Führungskräfte-Coaching sowie Führungskräfte- und Teamentwicklung.

 **Klick! www.mticonsultancy.com**